

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A TEORIA ADMINISTRATIVA E A ADMINISTRAÇÃO DAS
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO**

DOLOR BARBOSA XIDIEH

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ROBERTO MONTES HELOANI

Este exemplar corresponde à redação final da
dissertação defendida por Dolor Barbosa
Xidieh aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: ____/____/____

Orientador _____

Comissão Julgadora:

2003

*À MARIA DO CARMO, MINHA MULHER, E
AOS MEUS FILHOS FABIANA, TIAGO E JULIANO.*

AGRADECIMENTOS

À Maria do Carmo, minha mulher, e aos meus filhos Fabiana, Tiago e Juliano pelo constante incentivo, pela compreensão, amizade e amor.

Ao Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani, meu Orientador, pelos ensinamentos, pela compreensão e ajuda.

“As certas andam sempre de mãos dadas com as fogueiras”.

Rubem Alves

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é o de mostrar a presença da teoria Administrativa no processo de administração das instituições de ensino superior de setor privado respondendo a duas questões básicas:

- 1) Em que grau (alto, médio ou baixo) a Teoria Administrativa está presente no processo de administração dessas instituições ou em que grau o processo de administração dessas instituições está presente na Teoria Administrativa ou utiliza seus fundamentos?
- 2) Há alguma influência ideológica ou político-econômica ou de poder na transposição da Teoria Administrativa no processo de administração dessas instituições?

A resposta a estas duas questões faz parte do objeto principal deste trabalho. E, ao responder a estas duas questões, não há qualquer intenção de reduzir ou limitar as questões políticas da administração escolar brasileira a questões técnicas, ou de justificar a importância ou necessidade da teoria administrativa pela incorporação de seus princípios e modelos numa visão orientada exclusivamente pela eficiência, eficácia, produtividade e qualidade típica do segmento de mercado industrial.

Por tratar-se de um trabalho teórico, limitou-se a sua abordagem às instituições de ensino superior do setor privado. Portanto, optou-se pela delimitação do problema, enfocando as duas questões específicas acima citadas, e, certamente, comuns no processo de administração dessas instituições.

Palavras-chave: Teoria Administrativa, instituições, ensino superior.

ABSTRACT

The main object of this job is to show the presence of Administrative Theory in the institutions process administration, from the private field of the higher education, answering two basic questions:

- 1) In what degree the Administrative Theory is present oneself in these institutions? Or in what degree the administration process is present oneself in the administrative theory or apply their fundamentals?
- 2) Is there any ideological, political-economic or power ascendancy, considering the Administrative Theory carry over in the process administration of these institutions?

The answer to two basic questions is covered in the main object of this job. With this, there is no purpose to circumscribe the brazilian school administration to political or technical questions. By the way, is not regard any model oriented to efficiency, effective, productivity and quality as a typical model of the industrial market segment.

Considering to be a theoretical job the approach was limited to the higher education institutions. Therefore, it was outlined to answer the two basic questions as mentioned above, and surely commons (two questions) in the process administration of any higher education institutions.

Key words: Administrative Theory, institutions, higher education.

SUMÁRIO

Introdução.....	9
1. Objetivo do Trabalho.....	9
2. Delimitação	10
3. Pressupostos Conceituais.....	10
4. O Problema.....	11
5. Justificativa.....	11
6. Hipóteses.....	12
7. Considerações Finais.....	14
Capítulo I – A Teoria Administrativa.....	15
1. Um pouco da história da Administração.....	21
2. Abordagens clássica e científica da Administração : um breve histórico.....	22
3. Um breve resumo das principais Teorias da Administração.....	26
4. Administração: uma comparação entre o presente e o passado.....	33
5. Um novo paradigma da Administração Participativa.....	38
6. Novos paradigmas da Administração.....	39
Capítulo II – A Administração das Instituições de Ensino do Setor Privado.....	43
1. Análise do “modus operandi” predominante nas Instituições de Ensino do Setor Privado.....	44
2. Conclusão da Análise do “modus operandi” predominante nas Instituições de Ensino Superior do Setor Privado.....	47
Capítulo III – A Administração das Instituições de Ensino Superior do Setor Privado : Uma Proposta....	50
1. Primeira Fase: A base da Administração Estratégica.....	51
2. Segunda Fase: A base do Planejamento Estratégico.....	57
3. Terceira Fase: A adoção essencial de um modelo de gestão.....	61
4. Considerações finais sobre a proposta.....	66

Conclusão..... 68

Bibliografia..... 71

INTRODUÇÃO

A Educação sempre se preocupou com o melhor uso das suas teorias a fim de que o nível de qualidade do processo de aprendizagem escolar tenha um desempenho crescente e, sob o ponto de vista dos seus resultados, haja evidências positivas no ensino e na sociedade.

Com base nesta afirmação, este projeto de tese procura mostrar a presença da Teoria Administrativa no processo de administração das instituições de ensino superior do setor privado respondendo a duas questões básicas:

- 1) Em que grau (alto, médio ou baixo) a Teoria Administrativa está presente no processo de administração dessas instituições ou em que grau o processo de administração dessas instituições está presente na Teoria Administrativa ou utiliza seus fundamentos?
- 2) Há alguma influência ideológica, político-econômica ou de poder na transposição da Teoria Administrativa no processo de administração dessas instituições?

Relativamente à questão 2, de um modo geral é um problema já resolvido; entretanto, pode-se considerá-la em razão de aspectos particulares de certas instituições.

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é duplo pois visa responder a estas duas questões acima citadas. E, ao responder a estas duas questões, não há qualquer intenção de reduzir ou limitar as questões políticas da administração escolar brasileira a questões técnicas, ou de justificar a importância ou necessidade da teoria administrativa pela

incorporação dos seus princípios e modelos, numa visão orientada exclusivamente pela eficiência, eficácia, produtividade e qualidade típica do segmento de mercado industrial

DELIMITAÇÃO

Por se tratar de um trabalho teórico, limitou-se a sua abordagem às instituições de ensino do setor privado. Portanto, optou-se pela delimitação do problema enfocando as duas questões específicas acima citadas e, certamente, comuns no processo de administração dessas instituições. Trata-se de instituições, na sua maioria, da Região Metropolitana de Campinas (RMC), incluindo-se algumas da região da Grande São Paulo, de capital privado.

PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Para uma melhor compreensão da presença da teoria administrativa no processo de administração das instituições de ensino superior do setor privado, orientou-se a análise a partir de alguns pressupostos básicos.

- a) Sabe-se, de algum tempo, que a Educação e a Administração caminham juntas buscando uma certa integração entre o capital e o conhecimento. Por exemplo: a escola Ford¹ como parte integrante do Projeto Ford; o experimento de Hawthorne², concluído por Mayo.
- b) A presença da teoria administrativa na administração das instituições de ensino superior, em particular do setor privado parece, de um lado, reconhecida e, de outro, necessária porque essas instituições tiveram e continuam tendo um crescimento significativo e que passou a demandar o

¹Henry Ford (1863-1947), fundador da Ford Motor Company.

² Bairro de Hawthorne, em Chicago, E.U., onde havia uma fábrica da Western Electric Company, que foi alvo de uma pesquisa concluída pelo Conselho Nacional de Pesquisas e coordenada por George Elton Mayo entre 1927 e 1932.

uso de certos princípios, modelos e fundamentos representados por um conjunto de conhecimentos cuja aplicação teve êxito nas organizações empresariais;

- c) Este conjunto de conhecimentos é perfeitamente adaptável a qualquer ambiente que precise fazer uso da teoria administrativa, sem interferir nas questões de ordem política e tampouco tratar as questões, sejam elas de quaisquer naturezas, pelo viés da racionalidade, produtividade e qualidade, tão largamente preconizado, no segmento industrial.

O PROBLEMA

O problema a ser discutido neste trabalho é se realmente o uso e a contribuição da teoria administrativa são importantes na administração das instituições do terceiro grau, do setor privado, de modo que a consecução dos resultados se viabilize técnica e financeiramente, e na dimensão ambiental da vida dessas organizações de ensino, permitindo de modo concreto uma maior e melhor alocação dos recursos para fins de pesquisa, de desenvolvimento das pessoas e de manutenção de um clima organizacional favorável.

JUSTIFICATIVA

No entanto, cabe ressaltar que a consecução desses objetivos institucionais não deve interferir no trabalho e na consecução dos objetivos do processo educativo e não pode ser comparada às organizações empresariais que, pela sua natureza, buscam sempre altos índices de racionalidade, produtividade e qualidade. Por um outro lado, a resposta a este problema irá mostrar também o quanto a aplicação indevida da teoria administrativa redundou em interferência na administração escolar, tornando-a cada vez mais limitada pela burocracia e pelo cientificismo, descaracterizando a finalidade maior de uma instituição de ensino que é a da atividade humana específica.

HIPÓTESES

A hipótese substantiva do estudo é a de que a administração das instituições de ensino superior do setor privado é conduzida, na sua quase totalidade, por empreendedores e não por administradores – empreendedores.

De acordo com Bateman & Snell (1997), “o administrador é aquele que trabalha com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais de modo eficiente e eficaz.”

Empreendedor, de acordo com Stoner e Freeman (1999), “é o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas.”

As hipóteses, derivadas da substantiva, foram formuladas com base na experiência vivenciada do autor:

Hipótese 1: Não há diferença significativa entre os modelos de gestão dessas Instituições de Ensino.

Embora esta hipótese seja discutível, ela se baseia no conjunto das instituições de ensino tomadas como referência no universo pesquisado.

Hipótese 2: Empreendedores de sucesso nem sempre são administradores bem sucedidos.

A partir dos diferentes conceitos enunciados anteriormente, esta hipótese sugere que se os empreendedores de sucesso fossem administradores bem formados o sucesso poderia ser ainda maior.

Esta dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro tem como objetivo contextualizar a Administração e a Teoria Administrativa. Com essa proposta, esse capítulo está dividido em quatro itens.

O primeiro apresenta os conceitos de Administração e da Teoria Administrativa, os níveis de Administração e os diferentes tipos de estruturas organizacionais.

O segundo mostra um breve histórico da Administração associado as suas origens, onde acontece o processo de administração tanto no momento da sua criação, como no da sua evolução.

No terceiro item discorre sobre um breve perfil das principais teorias administrativas, com seus princípios e características.

O quarto item aborda uma comparação entre o passado e o presente da Administração e as suas mudanças paradigmáticas.

Já o segundo capítulo, apresenta como se dá, de um modo geral, a administração das instituições de ensino superior do setor privado, procurando-se responder as duas questões básicas que fazem parte do objetivo principal do trabalho. (ver p.1)

O capítulo final desta dissertação dedica-se a recomendação de uma proposta a essas instituições de ensino, ao entendimento da importância dessa proposta e da sua relação fundamental com a administração das instituições.

Finalmente, são apresentadas as conclusões do trabalho, a partir da análise da mudança e da transformação no modelo de gestão das instituições do ensino, podendo-se argumentar que a incorporação da proposta na administração institucional e no estabelecimento das suas estratégias, torna-se uma vantagem competitiva. Entretanto, no caso específico das instituições de ensino do setor privado essa incorporação consiste num grande desafio, numa ruptura de paradigma da alta administração porque dependerá de uma atitude pró-ativa e de uma disponibilidade de recursos direcionados para um novo modelo de gestão, transformando a Administração em um princípio básico da instituição de forma transparente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada às limitações deste trabalho, sua conclusão deve ser entendida como uma reflexão sobre o uso e contribuição, na dimensão adequada, da Teoria Administrativa na administração das instituições de ensino superior do setor privado, embora se sabendo da enorme dificuldade em não se submeter ou não se deixar influenciar pelas diretrizes ideológicas, político-econômicas ou de poder adotadas, sob os mais variados matizes, por essas instituições.

CAPÍTULO I

A TEORIA ADMINISTRATIVA

Durante os séculos XVIII, XIX e XX houve um crescimento econômico irregular que repercutiu negativamente sobre a sociedade. A deterioração da capacidade assimilativa dos ecossistemas e da capacidade de regeneração dos recursos naturais a taxas compatíveis com o desgaste imposto pelas atividades econômicas vem provocando uma revisão profunda do tipo de relação que mantemos com a natureza e com a sociedade.

Com isso, as organizações e instituições não são mais um conjunto de órgãos e funções com características estáticas, mas sim um sistema dinâmico composto de

subsistemas que interagem entre si e o ambiente externo, cuja tarefa principal é assegurar a continuidade da instituição e da organização para que possam atender às exigências e necessidades da sociedade, a par da maximização dos seus lucros. E como essas exigências e necessidades mudam rápida e vertiginosamente, cabe à instituição, por meio da sua administração, a tarefa de diagnosticar essas mudanças, verificar as suas tendências e ajustar o seu comportamento às novas oportunidades. Um processo de administração eficiente e eficaz consiste em melhorar cada vez mais rapidamente, e com maior intensidade, a adaptar os seus processos administrativos e produtivos, em resposta à pressão do mercado, dos mecanismos de regulação e da sociedade.

Em função disso, surge nos diversos segmentos da sociedade uma crescente consciência educacional que gera demandas, as quais estão afetando o ambiente competitivo institucional. Essas demandas, provenientes do mercado, dos mecanismos de regulação e da sociedade, estão exigindo maior permeabilidade das organizações e das instituições, com isso provocando mudanças em suas estruturas organizacionais e constituindo-se num elemento adicional de incerteza a par de serem internalizadas pela própria organização.

Notamos que, na sua maioria, as mudanças organizacionais têm ocorrido em função do desenvolvimento tecnológico. Entretanto, não se trata apenas de mudança da base tecnológica. Estamos assistindo a uma redefinição da organização do trabalho e das funções dentro da organização e da instituição, dos mercados e até dos valores que definem as finalidades e os meios usados pela sociedade. Para tanto, os novos planos, as novas estratégias e os novos modelos de gestão precisam de uma acumulação significativa de conhecimento (capital humano) em contraste com os tradicionais, que são fortemente orientados somente pela acumulação de capital.

“Estão as organizações deixando de ser produtivas para transformarem-se em organizações pensantes?!” (Kodama, Fumio). Embora a resposta ainda seja negativa, a

tendência é que, cada vez mais, a instituição pensa mudar sua organização antes de alterar seus processos produtivos e administrativos já que a acumulação do conhecimento torna mais fácil o processo de administração.

Nesse contexto emergente, agregado de variáveis como a abertura de mercados, a lógica das escalas globais, aumento da competitividade, preocupações ambientais e crescentes expectativas dos consumidores com relação a qualidades dos produtos e serviços que necessitam, as instituições de ensino e as organizações, de um modo geral, precisam manter-se permanentemente atentas aos movimentos e tendências, buscando sempre se antecipar aos fatos, de maneira a poder enfrentar situações e eventos marcantes em sua área de atuação. Essa conjuntura obrigou as empresas, as instituições e organizações a uma completa reavaliação dos métodos e cultura de gestão.

A transparência de ações, o bom relacionamento com as comunidades, uma postura equilibrada, saudável e uma permanente preocupação com a qualidade de seus serviços e produtos, passaram a ser ingredientes indispensáveis àquelas instituições e organizações que desejam conquistar espaços nessa nova era mundial. Portanto, a organização ou instituição de ensino só sobreviverá se conseguir demonstrar para a sociedade sua razão de ser através de um aprimoramento do seu processo administrativo e da internalização dessa consciência, de modo a prestar-lhe os serviços necessários e a lhe proporcionar uma melhoria na qualidade de vida.

Como decorrência dessas considerações, as organizações empresariais ou não, bem como as instituições de ensino, passaram a realizar mudanças sistematizadas em função dos desafios percebidos e, ao mesmo tempo, adaptando ou criando novas práticas de gestão, ou aplicando conhecimentos teóricos existentes a fim de gerar novas práticas ou para adaptar as já existentes. Para tanto, o uso adequado da teoria administrativa no processo de administração pode ser um diferencial competitivo importante. Assim sendo, comecemos a falar um pouco sobre a Teoria Administrativa.

Não se pode começar a falar da Teoria Administrativa sem antes definir o que é Administração, cujo conceito vai além do significado da própria palavra: Administração é o processo decisório para se atingir determinados objetivos de curto e longo prazo e, melhorar continuamente a alocação dos recursos. Como processo a aplicação da Administração é muito dinâmica e vasta, isto é, não há um modelo de gestão ou administração e nem um modelo de organização considerados mais apropriados que limitem o seu uso. Por exemplo, o modelo japonês de administração é regido por certos princípios básicos como eliminação de desperdícios, produção flexível e qualidade superior dos seus produtos; este modelo é também conhecido pelo nome de *Sistema Toyota de produção* ou *Sistema de Produção Enxuta*; o modelo burocrático ou mecanicista de organização é orientado por uma forte regulamentação e uma forte padronização de procedimentos. Portanto, qualquer tipo de organização faz parte do cenário de atuação da Administração e esta depende da existência de organizações.

A Teoria Administrativa ou a Teoria da Administração é o corpo de conhecimentos organizado sobre as organizações e sobre como administrá-las. Sabe-se que há várias teorias administrativas, mas “as teorias da administração compreendem dois tipos principais de conhecimentos (ou teorias): descritivos e prescritivos, resumidos na Figura 1 (Maximiano, 2000, p.30).

CONHECIMENTOS DESCRITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram explicar o que são as organizações e como são administradas. • Diferentes autores têm diferentes explicações. • Há muitas teorias que explicam de forma diferente as mesmas coisas.
CONHECIMENTOS PRESCRITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram explicar como as organizações devem ser administradas. • Compreendem doutrinas ou filosofias e técnicas, ou ferramentas, para administrar as organizações.

Figura 1. Dois tipos de conhecimentos a respeito da administração das organizações (Maximiano, 2000, p. 30).

Conforme explica (Maximiano 2000):

“A Teoria Administrativa abrange os conhecimentos descritivos ou prescritivos, relacionados com as organizações, com os administradores e com o processo administrativo de forma a alcançar o seu objetivo final que é a preparação de administradores para todos os tipos de organizações. A partir desse objetivo final, podemos extrair os objetivos específicos dessa teoria que são:

- 1) Entender e explicar as organizações.
- 2) Entender e explicar o papel da administração e dos administradores nas organizações.
- 3) Identificar e estabelecer diretrizes, estratégias e técnicas para administrar as organizações”.

Pois bem, neste momento caberia a seguinte pergunta: qual é o melhor modelo de administração a ser seguido ou aplicado?

Algumas teorias procuram responder por meio de uma solução universal para todas as situações. Outras teorias apresentam a opção de escolha entre diferentes modelos de gestão, cada um apropriado a cada situação. A Teoria Situacional, por exemplo, estabelece que não há maneira de administrar que seja melhor que outra. A busca da “melhor” solução depende do negócio da organização, do seu ambiente organizacional, da sua tecnologia, da sua cultura organizacional e de outros tantos fatores.

A seguir, com o intuito de melhor ilustrar essa aplicação abrangente e dinâmica da administração, um quadro ilustrativo de algumas Teorias Administrativas, suas ênfases e principais enfoques.

Quadro 1 – Teorias da Administração, suas Ênfases e seus Principais Enfoques.

Ênfases	Teorias Administrativas	• Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalização do trabalho no nível operacional.
	Teoria Clássica	<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal. • Princípios gerais da Administração. • Funções do Administrador.
Estrutura	Teoria Neoclássica	
	Teoria da Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Organização formal burocrática. • Racionalidade organizacional.
Estrutura	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> • Múltipla abordagem: • Organização formal e informal • Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
	Teoria das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Organização informal. • Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo. • Estilos de Administração.
Pessoas	Teoria do Comportamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria das Decisões. • Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança organizacional planejada. • Abordagem de Sistema Aberto.

	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> Análise intra-organizacional e Análise Ambiental.
Ambiente	Teoria Neo-Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem de Sistema Aberto.
	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> Análise Ambiental. (Imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto.
Tecnologia	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> Administração da tecnologia. (Imperativo Tecnológico)

Fonte: Chiavenato, Idalberto (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw Hill do Brasil. 3. ed. p. 7

UM POUCO DA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (1979), “A Administração recebeu enorme influência da Filosofia:

- Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), expõe o seu ponto de vista sobre a Administração, como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.
- Platão (429 a.C. – 347 a.C.), em sua obra “A República”, expõe o seu conceito sobre a forma democrática de governo e de Administração dos Negócios Públicos e enuncia o princípio da Divisão do Trabalho;
- Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), no seu livro “Política” estuda a organização do Estado e distingue três formas de Administração Pública, a saber: Monarquia, Aristocracia e Democracia;
- René Descartes, (1596 – 1650), pelo seu livro “O Discurso do Método”, conhecido como *Método Cartesiano* onde apresenta uma dimensão racional, cartesiana, incorporada pelas organizações”(p. 22).

A Administração, recebeu ainda, outros tipos de influência, tais como: da organização da Igreja Católica (sua organização ao longo do tempo, sua hierarquia, sua assessoria e a sua coordenação funcional); da organização militar (a organização linear, o princípio da unidade de comando, onde cada subordinado só pode ter um superior); da Revolução Industrial(novas tecnologias e invenções gerando uma nova concepção de trabalho e modificando a estrutura social e comercial da época, provocando profundas mudanças de ordem econômica e social); de Adam Smith, referenciando em seu livro *“Da Riqueza das Nações”* os princípios da especialização e da divisão do trabalho, além de preconizar o estudo de tempos e movimentos na área da produção.

ABORDAGENS CLÁSSICA E CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO: UM BREVE HISTÓRICO

Os primeiros trabalhos desenvolvidos no início do século XX, a respeito da Administração têm dois autores considerados importantes: um americano, Frederick Winslow Taylor, desenvolveu a chamada Escola da Administração científica, voltada a aumentar a eficiência da Indústria através, inicialmente, da racionalização do trabalho. O outro, europeu, Henri Fayol, desenvolveu a chamada Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização, preocupada em aumentar a eficiência da Empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais de Administração em bases científicas. As idéias de ambos constituem as bases da chamada Teoria Clássica ou Teoria Tradicional da Administração, cujos postulados dominaram, aproximadamente, as quatro primeiras décadas do século XX, no que tange à administração das Organizações.

De um modo geral, a Teoria Clássica da Administração, pode ser desdobrada em duas orientações diferentes, até opostas entre si, mas que de alguma forma acabam se complementando:

- 1) Escola de Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos a partir dos trabalhos de Taylor e formada, principalmente, por engenheiros.
- 2) a Escola dos Anatomistas e Fisiologistas da Organização, desenvolvidas na França, com os trabalhos de Fayol e formada, principalmente, por executivos de Empresas.

A abordagem clássica da Administração tem as suas origens nas consequências geradas pela Revolução Industrial e que poderiam ser resumidas em dois fatos bastante genéricos que são:

- 1- O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma crescente complexidade na sua administração e exigindo uma gestão mais científica e menos improvisada.
- 2- A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, a fim de se obter o melhor relacionamento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência que se avolumava entre as empresas.

Aliados a esses dois fatos bastante genéricos, o panorama industrial do início do século XX tinha todas as características para inspirar uma ciência da Administração: uma variedade incrível de empresas com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento de máquinas e equipamentos, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, concorrência intensa com tendências pouco definidas e decisões mal formuladas.

A abordagem Científica da Administração pode ser dividida em dois períodos, ambos encabeçados por Taylor e que podemos chamá-los de:

- Primeiro Período de Taylor: preocupação exclusiva com as técnicas de racionalização do trabalho do operário, através do Estudo de Tempos e Movimentos. E, a partir daí, veio a necessidade de criar condições de pagar mais àquele que produz mais. Com isso, Taylor procurava conciliar os interesses dos operários em obter salário elevado, com os interesses da empresa em obter um custo de produção cada vez mais reduzido e, como resultante, maior produtividade e maior rendimento.
- Segundo período de Taylor: nessa fase Taylor concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada de uma estruturação geral da empresa e, que tornasse coerente a aplicação de certos princípios. Foi nesse período que desenvolveu os seus estudos sobre a Administração Geral, a qual denominou Administração Científica e a ela definiu uma série de fundamentos, dentre os quais cabe citar o do **Objetivo Principal da Administração**; neste fundamento, o principal objetivo deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o
- máximo de prosperidade ao empregado. Para Taylor, esse fundamento era tão evidente por si mesmo, que seria desnecessário demonstrá-lo.

Nessa abordagem científica da Administração, não podemos deixar de destacar o conceito da “*Homo Economicus*”, isto é, a presunção de que o homem é influenciado profundamente por recompensas e sanções salariais e financeiras; a ênfase na *Eficiência*, isto é, determinar a única maneira certa de se executar um trabalho e a única melhor maneira de maximizar a eficiência do trabalho; e o *Princípio da Exceção*, ou seja, um sistema de controle operacional simples e cuja base não era o desempenho médio do trabalhador, mas a verificação das exceções ou desvios dos padrões normais.

Ainda na abordagem científica da Administração, houve muitos contribuidores importantes como por exemplo: Gantt e Gilbreth (*Organização Racional do Trabalho*), Emerson (*primeiros trabalhos sobre a seleção e treinamento de empregados*).

Entretanto, para finalizar essa breve abordagem científica é essencial lembrar a contribuição importante prestada por Henry Ford, fundador da “Ford Motor Company”, fabricando um modelo de carro popular dentro de um plano de vendas e de assistência técnica de grande alcance, revolucionando a estratégia comercial da época.

Estabeleceu, aproximadamente em 1914, um salário mínimo diário e uma jornada diária de oito horas de trabalho, quando que na maioria dos países europeus a jornada diária era de dez a doze horas. Na direção da sua empresa, aperfeiçoou constantemente os métodos e processos de produção, além dos produtos. Através da racionalização dos elementos de produção, idealizou a linha de montagem, o que permitiu o desenvolvimento industrial da produção em série ou em massa, isto é, o moderno método pelo qual, grandes quantidades de um determinado produto padronizado são fabricados. Também foi um dos primeiros administradores a utilizar incentivos não salariais para seus empregados. Na área mercadológica implantou a assistência técnica, o sistema de concessionários e uma política de preços inovadora para a época.

O Fordismo, cuja figura principal é que deu nome a esse modelo de administração foi Henry Ford, introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como uma recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros.

As inovações organizacionais e tecnológicas de Henry Ford, eram, na sua maioria, extensão de tendências bem sucedidas, como por exemplo, a forma corporativa de organização de negócios. Ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador, numa posição fixa, ele conseguiu excelentes ganhos de produtividade. Os Princípios da Administração Científica, de Taylor, tinham sido publicados e mostravam uma separação entre gerência, execução e controle bem avançada na época. O que Ford

tinha de especial, era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa era consumo de massa, portanto um novo sistema de reprodução da força de trabalho, exigindo uma nova maneira de gerenciar. Isto foi tão marcante, que segundo Harvey (2001), “Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada ao poder corporativo”.

UM BREVE RESUMO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Na abordagem humanística da Administração, destaca-se a Teoria das Relações Humanas que surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões obtidas na experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo³ e seus colaboradores. Basicamente, o principal objeto da experiência de Hawthorne, desenvolvida em uma fábrica, em Chicago era o de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção; estendeu-se também ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, da rotação do pessoal (turnover) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Resumidamente, algumas dimensões trazidas pela teoria das relações humanas são:

- Enfatiza mais as pessoas do que as máquinas.
- Baseia-se mais em sistemas biológicos do que em sistemas de engenharia.
- Delegação de autoridade.
- Autonomia do empregado.

³ George Elton Mayo(1880-1949) foi um cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da Harvard School of Business Administration.

- Confiança e abertura.
- Ênfase nas relações humanas.
- Dinâmica Interpessoal e grupal.

Na abordagem neoclássica da Administração, têm - se a teoria Neoclássica da Administração cujas características principais, de acordo com Chiavenato (1979), são:

- “Ênfase nos aspectos práticos da Administração (Pragmatismo e Busca de resultados concretos e palpáveis).
- Reafirmação dos postulados clássicos: retomada, em grande parte, do conteúdo desenvolvido pela Teoria Clássica redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.
- Ênfase nos princípios clássicos de Administração: os princípios de Administração (planejar, organizar, dirigir, controlar, etc.) que os clássicos utilizavam como *leis científicas*, são retomados pelos neoclássicos como critérios mais ou menos elásticos para a busca de soluções administrativas práticas.
- Ênfase nos objetivos e nos resultados: é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada” (p.202 a 206).

“Os autores neoclássicos não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo”, afirma Chiavenato (1979, p. 201). São

considerados ecléticos porque absorvem conteúdo de quase todas as outras Teorias Administrativas.

Na abordagem estruturalista da Administração, incluem-se a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista. Dentre os principais estudiosos dessas Teorias, talvez o principal, temos Max Weber que estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, dedicando-se fundamentalmente a sua racionalidade, isto é, a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos alcançados pelas organizações. Por excelência, a organização, para Weber, é a Burocracia. De um modo geral, pode-se dizer que a Burocracia foi uma invenção social aprimorada durante a revolução industrial, com o propósito de organizar e dirigir as atividades da Empresa com a melhor eficiência.

Segundo Max Weber⁴, a estrutura burocrática tem características bem definidas, tais como:

- 1- A burocracia é uma organização ligada por normas escritas.
- 2- A burocracia é uma organização que se baseia em uma sistemática divisão do trabalho.
- 3- A burocracia é uma organização que estabelece os cargos segundo o princípio hierárquico.
- 4- A burocracia é uma organização que fixa regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo.
- 5- A burocracia é uma organização na qual a escolha das Pessoas é baseada no mérito e na classificação e não em preferências pessoais.

⁴ Weber, Max. The Theory of Social Economic Organization. In: Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979, Vol.2, págs 14 a 18

- 6- A burocracia é uma organização que se baseia na separação entre a propriedade e a administração.
- 7- A fim de assegurar a liberdade da organização, a burocracia requer que seus recursos estejam livres de qualquer controle externo.
- 8- A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes.
- 9- A consequência das organizações é a previsibilidade do comportamento dos seus membros.

A Teoria Estruturalista veio representar um desdobramento da Teoria da Burocracia e uma certa aproximação em direção à Teoria das Relações Humanas.

Enquanto a teoria Clássica caracteriza o “Homo Economicus”, a teoria Estruturalista caracteriza o “Homem Organizacional”, isto é, o homem que desempenha papéis bem diferentes.

Para os estruturalistas, a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender. Por isso, o estruturalismo praticamente ampliou o estudo das interações dos grupos sociais (Teoria das Relações Humanas) para o das interações entre as organizações sociais, ou seja, do mesmo modo como agem entre si os grupos sociais, as organizações também interagem.

Na abordagem da Teoria Comportamental da Administração, surge uma nova direção dentro da Teoria Administrativa: são abordadas as ciências do comportamento e há um certo abandono das posições normativas e prescritivas das Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia.

Pode-se dizer que a Teoria Comportamental é, numa dimensão mais aprofundada, um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Um dos temas fundamentais dessa Teoria foi a “Motivação Humana” e, a partir dela, surgiram novas proposições revolucionando a Teoria Administrativa e formulando novos padrões de Administração. Põe ênfase no “Homem Administrativo” ao invés do “Homo Economicus” (Teoria Clássica), ou do “Homem Social” (Teoria das Relações Humanas) ou do “Homem Organizacional” (Teoria Estruturalista); o “Homem Administrativo” procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer o trabalho; ele toma decisões sem procurar o lucro máximo, mas o lucro adequado; sem procurar o preço ótimo, mas o preço razoável.

Segundo Chiavenato⁵, “esta teoria marca a mais profunda influência das ciências do comportamento sobre a Administração; contribuíram nas seguintes principais áreas:

- Teoria da Personalidade;
- Dinâmica Interpessoal;
- Comportamento de grupos;
- Comportamento Organizacional.”

A Teoria Comportamental veio incluir novas e importantes contribuições de natureza humana e organizacional à Teoria Administrativa, sem descuidar-se de uma filosofia predominantemente democrática e humanística.

Nos anos 50 e 60, o Biólogo Alemão Ludwig Von Bertalanffy publicou suas obras, onde expõe a Teoria Geral dos sistemas, que foi uma importante contribuição à ciência moderna e, principalmente, à Administração.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: MC Graw – Hill do Brasil, 1979, vol.2, pág. 204

Em seus livros, Bertalanffy⁶ expõe os pressupostos básicos da Teoria Geral dos Sistemas, a saber :

- a) “Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais.
- b) Essa integração parece orientar-se rumo a uma Teoria dos Sistemas.
- c) Essa Teoria dos sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.
- d) Essa teoria dos sistemas ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência.
- e) Isto pode nos levar a uma integração muito necessária na educação científica”.

Na administração, não é propriamente a teoria geral dos sistemas mas as características que ela define para todos os sistemas a área de interesse; a partir disso, passou-se a falar em teoria de sistemas já que o conceito de sistema passou a dominar, de um modo geral, as ciências e, particularmente, a administração.

Ainda na abordagem da Teoria de Sistemas, surgem os conceitos de sistema aberto e sistema sócio técnico na teoria administrativa. Como sistema aberto, entende-se como sendo um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente; e como sistema sociotécnico a organização, além de ser considerada um sistema aberto, e estruturada sobre dois subsistemas:

⁶ Bertalanffy, Ludwig Von. General Systems Theory. In: Chiavenato, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979, vol.2, pág. 276.

- 1- O subsistema técnico, que compreende as tarefas a serem desempenhadas e todo o ambiente físico operacional, respondendo pela eficiência da organização.
- 2- O subsistema social, que compreende os indivíduos e suas relações sociais com a organização formal e informal, objetivando transformar a eficiência potencial em eficiência real.

Esta teoria de sistemas é, por muitos autores, considerada muito conceitual e abstrata, além de difícil aplicação à prática gerencial.

Como parte final desse resumo das principais teorias administrativas, vem a teoria da contingência. Lembrando que a palavra contingência significa alguma coisa incerta ou eventual, que pode ocorrer ou não, a visão contingencial da organização busca compreender as relações dentro dos subsistemas e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente. Segundo Chiavenato⁷ “A mais notável contribuição dos autores da abordagem contingencial está na identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre o desenho organizacional, com o tamanho, tecnologia e a natureza do ambiente para então predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações devidas às diferenças nestas variáveis”.

A abordagem contingencial busca, de modo prático, responder ou, tenta responder, como os sistemas realizam um intercâmbio com o ambiente. Trata-se de uma abordagem eclética e, ao mesmo tempo, integrativa, mostrando uma tendência de absorção de certos conceitos das várias teorias administrativas. Isto acaba provocando também um permanente intercâmbio de conceitos e práticas entre as diversas teorias e escolas de Administração.

Este breve histórico e um pouco do perfil das principais teorias administrativas tiveram, como propositura, a idéia de mostrar suas ênfases, seus enfoques e suas

⁷ Chiavenato, Idalberto, op.cit., pág.440.

características mais importantes e, ao mesmo tempo, mostrar também, seja qual for a teoria escolhida, voluntária ou involuntariamente, pela instituição de modo a sustentar seu modelo de gestão, que a administração das instituições de ensino superior do setor privado requer o uso dessas teorias; quanto mais apropriada a escolha do modelo, tanto melhor tenderá a ser o desempenho institucional na oferta da educação e nos seus resultados.

Na seqüência deste capítulo, segue uma breve comparação entre o presente e o passado da administração, os seus novos paradigmas e, em especial, a Administração Participativa como sendo um dos paradigmas mais recentes, talvez um dos mais complexos.

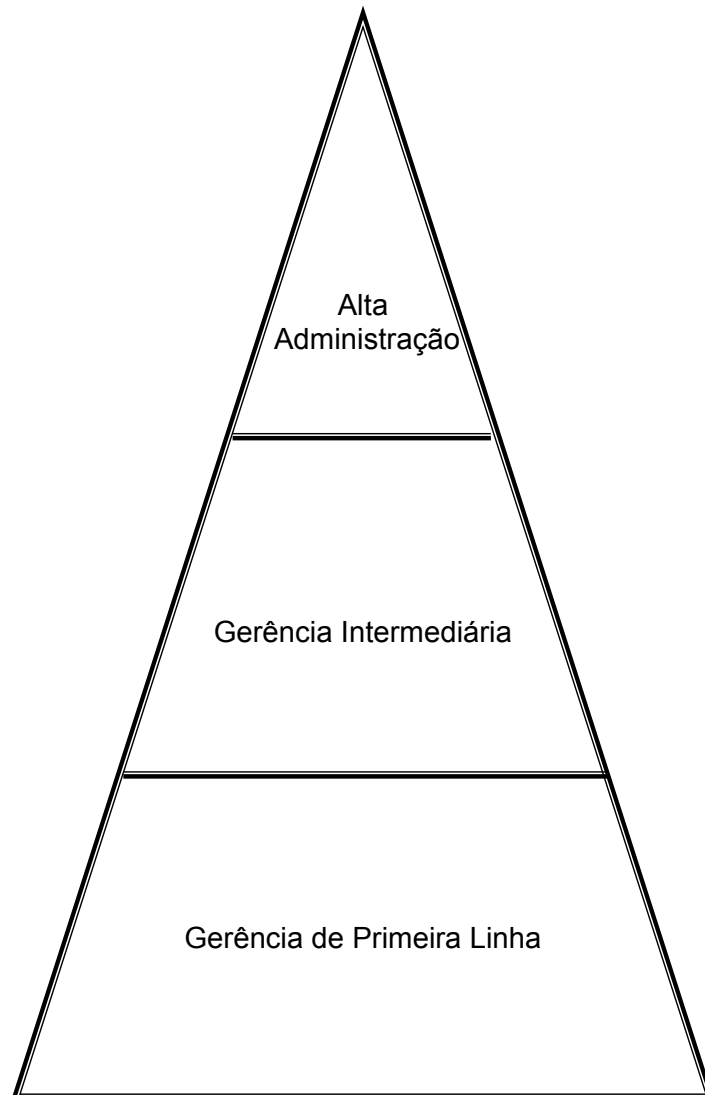
ADMINISTRAÇÃO UMA BREVE COMPARAÇÃO ENTRE O PRESENTE E O PASSADO

Neste início de século XXI, tanto a administração quanto as organizações estão em um contexto muito diferente daquele de aproximadamente 100 anos atrás. Com o início da Administração Científica, aproximadamente entre a primeira e a segunda década do século XX, o principal foco era nas operações. No final dos anos 90, o principal foco foi o da competitividade. Ambos os focos, continuam sendo dominantes; no entanto, com a globalização econômica e, por decorrência, a formação de blocos econômicos, como por exemplo, Mercado Comum Europeu, Associação Norte-Americana de Livre Comércio (Nafta), Mercosul, Associação das Nações do Sudeste Asiático (Asian) e políticas de abertura dos mercados, fizeram com que a preocupação com eficiência e competitividade fosse além dos muros das empresas privadas para penetrarem também nos governos. E, a partir daí, surge um novo foco, como diz Drucker, que é o das questões gerenciais e suas respectivas ações na Administração. E parece que este tema está entre essas questões gerenciais da Administração no que diz respeito às instituições de ensino.

Paralelamente a isso, surge a interdependência dos países devido ao livre trânsito de capitais, o achatamento das estruturas organizacionais por meio de projetos de “downsizing”, que são a diminuição dos níveis hierárquicos. A tecnologia da informação está fortemente presente nas atividades administrativas facilitando o processo decisório, melhorando o desempenho e a comunicação e exigindo dos administradores uma nova atitude, quer técnica, quer pessoalmente. Há uma ênfase muito grande na Administração Empreendedora como uma tendência social importante no sentido de estimular muitas pessoas a serem seus próprios patrões como consequência da diminuição do tamanho das organizações (contribuindo para o aumento do desemprego) e das mudanças na sociedade, onde o sistema de ensino, particularmente o ensino superior, é orientado para a formação de pessoas para trabalharem nas organizações começa a dar sinais de orientar a formação de pessoas para serem empreendedoras.

A Administração hoje vai muito além do processo administrativo, isto é, das funções de planejamento, organização, liderança e controle; ela abrange um conjunto de conhecimentos que, segundo Mintzberg (Henry), há três tipos de famílias que agrupam os papéis dos administradores: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

Os níveis de Administração passaram por significativas transformações até os dias de hoje. Os três níveis principais de Administração no que diz respeito à responsabilidade são três: (ver figura pág. 35).



A partir dos anos 80, com o processo de enxugamento, a Administração intermediária (Gerência Intermediária) que antes se subdividia em muitos níveis, sofreu uma diminuição muito grande destes níveis e, com a chegada dos anos 90, aparecem as chamadas “pirâmides achatadas”, ou seja, as pirâmides com os três níveis principais de administração (citados acima) porém, sem a subdivisão anterior (anos 70 e 80) de muitos níveis, em particular no nível intermediário (Figura 2):

Presidente Vice-Presidente Diretores Vice-Diretores	Presidente Vice-Presidente Diretores
Gerentes de Divisão Gerentes de Função Gerentes de Departamentos Gerentes de Setores	Gerentes de UEN* Gerentes Funcionais
Gerentes de 1a. Linha Supervisores Líderes de Grupos	Gerentes de 1ª. Linha

Figura 2. Tipos de estruturas organizacionais.

*Unidades Estratégicas de Negócio: A empresa sofre enxugamento (downsizing), divide as suas áreas em áreas de negócios com o centro de lucros e custos.

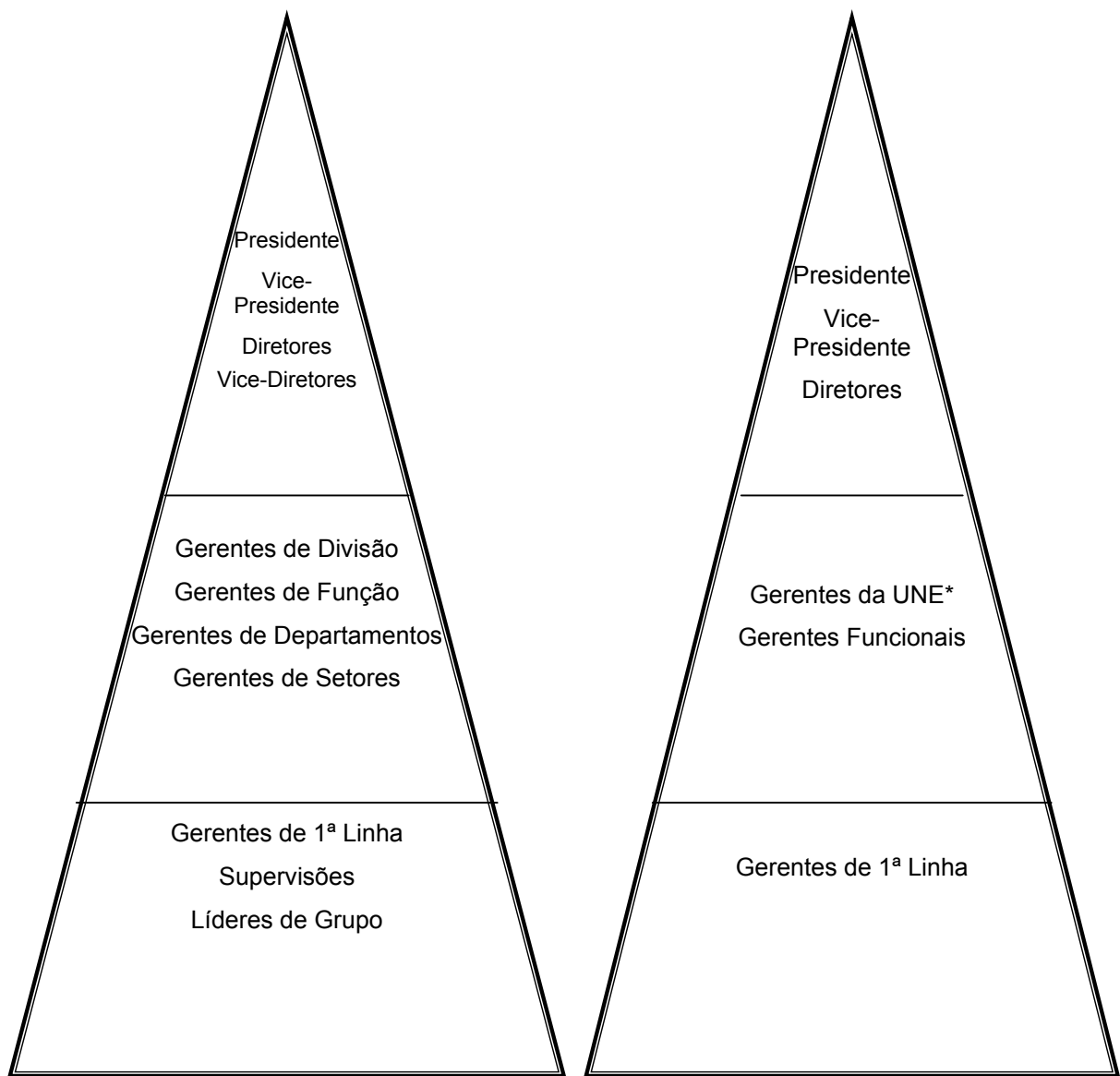


Figura 3. Tipos de estruturas organizacionais em forma de pirâmide.

*Unidades Estratégicas de Negócio: A empresa sofre enxugamento (downsizing), divide as suas áreas em áreas de negócio com centro de lucros e custos.

Estas figuras não mostram todos os níveis existentes nos diferentes tipos de organizações empresariais, mas procuram dar uma visão geral dos principais níveis presentes em qualquer tipo de organização e o quanto diminuiu a estrutura organizacional na última década.

UM NOVO PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO: A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Como parte deste resumo da Teoria Administrativa, não podemos deixar de citar a Administração Participativa porque se trata de um dos modelos mais recentes da forma de administrar: ela valoriza a participação das pessoas no processo decisório dos mais variados aspectos da administração de qualquer tipo de organização. Num contraste entre o modelo participativo e o modelo tradicional, clássico, isto é, diretivo de administração, podemos afirmar que esse modelo participativo estimula a Autogestão, a Disciplina e a Autonomia enquanto o outro enfatiza a Autoridade, a Hierarquia e a Obediência.

A título de esclarecimento, podemos dizer que o modelo diretivo consolidou-se há muito tempo nas organizações e foi reforçado pelos pioneiros da administração, como Taylor, Fayol e Ford, cujas concepções estavam orientadas por modelos hierárquicos que destacavam a separação. O modelo participativo ganha um importante reforço e destaque com a pesquisa de Likert⁸, nos anos 60, comparando o modelo tradicional com o modelo participativo de organização a fim de identificar as características das organizações de melhor e pior desempenho. Sua pesquisa mostrou que as organizações entre a administração e a mão-de-obra, esta em posição de subordinação. E o modelo, identificadas como as do modelo participativo, tinham efetivamente um melhor desempenho, medido pelo índice de satisfação de seus funcionários e pelos resultados econômico-financeiros.

8 Likert, Rensis. The human organization. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Drucker⁹: “Portanto, o mais importante numa disciplina social como a administração são as hipóteses básicas, e uma mudança nelas ainda é mais importante.

Desde o início do estudo da Administração – e isso aconteceu de fato somente a partir dos anos 30 – dois conjuntos de hipóteses relativas às suas realidades foram defendidos pela maioria dos estudiosos, escritores e praticantes. Um deles forma a base da **disciplina** da administração:

- (1) Administração é administração de **negócios**.
- (2) Há ou deve haver uma estrutura organizacional **certa**.
- (3) Há ou deve haver uma maneira certa para se **gerenciar pessoas**.

O outro conjunto de hipóteses forma a base da **prática** da administração:

- (1) Tecnologias, mercados e usos finais são “**dados**”.
- (2) O escopo da administração é **legalmente** definido.
- (3) A administração é focalizada internamente.
- (4) A economia, definida por fronteiras nacionais, é a “ecologia” da empresa e da administração.

⁹Drucker, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Guazzelli, 1999.

Durante a maior parte desse período – pelo menos até o início dos anos 80 – todas essas hipóteses, exceto a primeira, estavam suficientemente próximas da realidade para serem operacionais, seja para pesquisa, para escrever, ensinar ou para a prática gerencial. Hoje, todas elas sobreviveram à sua utilidade, estão perto de ser caricaturas. Agora, elas estão tão distantes da realidade que estão se tornando obstáculos para a teoria e obstáculos ainda mais sérios à prática da administração. Por certo, a realidade está se tornando rapidamente o oposto daquilo que essas hipóteses afirmam que ela é. Portanto, é preciso ser formuladas **novas hipóteses** que agora devem informar o estudo e a prática da administração”.

Em seguida, ainda apoiando-me no pensamento de Drucker¹⁰ e citando-o literalmente, irei listar as suas conclusões correspondentes à análise das hipóteses, subdivididas em dois conjuntos, o da base da **disciplina** da administração e o outro da base da **prática** da administração.

No primeiro conjunto:

“Gerenciamento é o órgão específico e distintivo de toda e qualquer organização”.

A organização adequada à tarefa.

Não se “gerencia” pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa” (Drucker, 1999: 18-28)

No segundo conjunto:

¹⁰ Drucker, Peter F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Guazzelli, 1999.

“Em outras palavras, a gerência terá de ser baseada na hipótese de que nem a tecnologia nem o uso final são bases para a política gerencial, mas sim limitações. As bases devem ser valores do cliente e suas decisões sobre a distribuição da sua renda disponível. É com elas que a política e a estratégia gerenciais terão de começar.

A nova hipótese sobre a qual a gerência, tanto como disciplina quanto como prática, terá de se basear é que o escopo da gerência não é legal. Ele deve ser operacional, abranger todo o processo e ser focalizado em resultados e desempenho ao longo de toda a cadeia econômica.

As fronteiras nacionais são importantes principalmente como restrições. A prática da gerência, e não apenas para empresas, terá de ser definida operacionalmente e não politicamente.

A gerência existe para o bem dos resultados da instituição. Ela precisa começar com os resultados pretendidos e deve organizar os recursos da instituição para atingí-los. Ela é o órgão para tornar a instituição – seja ela uma empresa, seja uma igreja, universidade, hospital ou asilo para mulheres exauridas – capaz de produzir resultados fora dela mesma.”(Drucker, 1999: 33-40).

Em sua conclusão, o autor, Drucker, arremata sobre os dois conjuntos de hipóteses relativas às realidades:

“O centro de uma sociedade, economia e comunidade modernas não é a tecnologia, nem a informação, tampouco a produtividade. É a instituição gerenciada como o órgão da sociedade para produzir resultados. E a gerência é a ferramenta específica, a função específica,

o instrumento específico, para tornar as instituições capazes de produzir resultados. Isto, porém, requer um novo paradigma gerencial final:

A preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele”(Drucker, 1999:41)

Com base nessas considerações de Drucker, não significa que a gestão das instituições de ensino superior, em particular as do setor privado, resume-se apenas ao seu gerenciamento. Sem dúvida alguma, a resposta aqui é “não”. Nessas instituições tem-se uma questão muito importante que é a da **produção do conhecimento**. E a produção do conhecimento depende de pessoas e, de modo particular, as instituições de ensino superior têm uma quantidade dessas pessoas representada pelos seus professores, pesquisadores e estudantes.

Pereira e Santos (2001) afirmam “Se o conhecimento ainda depende de pessoas, naturalmente fica favorecido, em termos de possibilidade de resultados, o modelo de gestão que agregue a dimensão participativa no seu processo decisório, ...”(p . 63).

Dessa forma, pode-se afirmar que as aplicações de Drucker, anteriormente citadas, e, especificamente, sobre os dois conjuntos de hipóteses relativas às realidades(ver p. 34 a 35) são pertinentes ao uso da teoria administrativa no processo de administração dessas instituições de ensino.

E mais, a administração participativa na Educação talvez já esteja deixando de ser uma tendência, pois em certas instituições já mostram alguns sinais importantes.

CAPÍTULO II

A ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO

De um modo geral, as instituições de ensino superior do setor privado, em particular as mais recentes, foram criadas, na sua quase totalidade, por empreendedores, pessoas ou grupo de pessoas da área de negócios, que criavam impérios empresariais sem nunca, na maioria dos casos, terem passado por uma escola de Administração, cujo objetivo principal foi o de aproveitar uma oportunidade de mercado interessante, ou pode-se dizer até muito interessante e muito atraente sob o ponto de vista do retorno sobre o investimento já que esse nicho de mercado havia sinalizado, de modo promissor, primeiramente, no início dos anos 80 e, de modo muito

intenso, ao longo dos anos 90, onde tivemos a inicialização, talvez, da grande maioria dessas instituições de ensino. Esta observação tem por finalidade destacar dois aspectos fundamentais:

- 1) Não se está emitindo nenhum juízo de valor quanto ao investimento feito, nem tampouco quanto ao perfil dos investidores; porém trata-se de uma análise baseada na pesquisa realizada. (ver p. 4)
- 2) Empreendedores de sucesso nem sempre são administradores bem sucedidos.

Pois bem, a partir desta observação, começamos a dar os primeiros passos para entender como se dá a administração nas instituições privadas de ensino superior ou, em outras palavras, a presença da Teoria Administrativa na gestão dessas instituições se dá em que grau: alto, médio ou baixo? e sob que tipo de influência: ideológica ou político-econômica ou de poder?

ANÁLISE DO “MODUS OPERANDI” PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO

Como diz Drucker (1999), talvez, senão, o maior desafio do século XXI será a “instituição gerenciada como o órgão da sociedade para produzir resultados”, a administração das instituições de ensino, sejam elas de natureza privada ou pública, em particular neste trabalho as do setor privado, deve estar em sintonia com o seu estado da arte a fim de que os resultados sejam os melhores. Entretanto, na maioria das vezes, nem **sempre** ocorre e, ousando novamente, na grande maioria dos casos não ocorre. Por que? Porque os administradores proprietários dessas instituições são, prevalentemente, homens de negócios bem sucedidos, mas não necessariamente administradores de sucesso.

Esta análise do “modus operandi” predominante tem como base a experiência vivenciada pelo autor no seu trabalho e o registro informal de informações resultantes de conversas e entrevistas diversas (pró-reitores, diretores, coordenadores, professores, chefes de campi, funcionários de muitas áreas e vários níveis).

Pois bem, a partir daqui inicia-se a análise que irá responder às duas questões básicas que fazem parte do objeto principal deste trabalho.

- 1) Em que grau (alto, médio ou baixo) a Teoria Administrativa está presente no processo de administração das instituições ou em que grau o processo de administração dessas instituições está presente na Teoria Administrativa ou utiliza seus fundamentos?
- 2) Há alguma influência ideológica, político-econômica ou de poder na transposição da Teoria Administrativa no processo de administração dessas instituições?

Como resposta à primeira pergunta, é importante estabelecer primeiro a diferença entre o empreendedor e o administrador. De acordo com Stoner & Freeman (1999), empreendedor é “o criador de uma nova empresa ou o administrador que tenta melhorar uma unidade organizacional pela introdução de mudanças produtivas”.

Segundo Bateman & Snell (1997), “o administrador é aquele que trabalha com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais de modo eficiente e eficaz”. Entretanto, cabe aqui usar um argumento recorrente: “de um modo geral, as instituições de ensino do setor privado foram criadas, na sua quase totalidade, por empreendedores, pessoas ou grupo de pessoas da área de negócios, isto é, empreendedores e não administradores de formação”. Pois bem, estabelecida a diferença vamos à resposta, especificamente, da primeira questão: a Teoria

Administrativa está presente no processo de administração das instituições de ensino do setor privado em **baixo grau**; fundamentalmente porque não há interesse numa administração no estado da arte do conhecimento e da aplicação prática em razão da própria origem dos integrantes da alta direção, aliado ao fato de que nos níveis de direção imediatamente abaixo aos da alta, cuja responsabilidade principal é a administrativa, gerencial, estão pessoas das mais variadas formações e sem nenhuma vivência administrativa, portanto despreparadas para lidarem com um conjunto de atividades cuja natureza é a da administração e a da decisão.

A partir daí, começamos a notar um efeito encadeado cujos resultados nos mostram uma ineficiência institucional em contraponto à eficácia na consecução dos objetivos. No entanto, esta consecução dos objetivos acaba gerando um custo operacional elevado e, na maioria das vezes não identificado, porque não há nenhuma técnica administrativa de monitoramento dos processos de trabalho. A essa técnica ou ferramenta, como exemplo, podemos dar o nome de **Gerência de Processos** usada em larga escala nas empresas consideradas competitivas. Já que falamos em ineficiência institucional e de modo encadeado, isto nos leva a um ambiente interno onde há predomínio de muita burocracia no cumprimento das normas e procedimentos, associadas a uma duplicação de esforços, sem medo de errar, em quase todas, senão todas, as atividades dependentemente da sua natureza mais técnica ou mais administrativa. característica desse tipo de ambiente, até certo ponto paradoxal, é que quanto à mão-de-obra não há escassez, tampouco desperdício, mas a resultante disso é um processo de recrutamento e seleção de ação imediata e sem qualquer perspectiva de futuro no que diz respeito a um alinhamento estratégico com a diretriz da instituição. E mais, admite-se pessoas que são alocadas nos seus postos de trabalho praticamente sem nenhum treinamento formal de uso freqüente, salvo situações muito esporádicas, e sem nenhum plano de treinamento e muito menos de desenvolvimento pessoal indispensáveis em qualquer tipo de estrutura organizacional, particularmente nas instituições de ensino. Alocadas nos seus respectivos cargos essas pessoas não têm os seus cargos descritos, outra técnica administrativa essencial. Não

há um sistema de avaliação de desempenho formal, nem um plano de carreira. Programas formais orientados para os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, programas especiais de remuneração para determinados cargos da instituição, como por exemplo, remuneração estratégica ou variável, ou seja, pagamentos por desempenho, inexistem. Isto não significa, e não há qualquer intenção subliminar, de que as técnicas e/ou programas citados a título de ilustração deveriam ser adotados pela administração dessas instituições, mas, seguramente, ao menos alguns, considerados essenciais não poderiam sequer ser ignorados. Outra característica para justificar o baixo grau da presença da Teoria Administrativa no processo de administração das instituições de ensino do setor privado é a formação do **staff da alta direção (reitoria)**, pois na sua maioria é composto por pessoas cujas competências e habilidades são evidentes, mas, novamente, sem receio de errar, nenhuma delas é de formação administrativa ou sequer de uma larga trajetória ou de uma vasta carreira no campo da administração. Por que esta condição é fundamental?

Porque somente uma visão empreendedora no contexto da administração de uma instituição de ensino, e aqui, independente da sua natureza, privada ou pública, necessita da formação administrativa no planejamento, organização, liderança e controle da diretriz educacional que acaba, muitas vezes, sendo mal interpretada ou até conduzida de maneira inábil a par do seu objeto meritório. Neste caso, podemos associar a centralização do processo decisório decorrente dessa carência administrativa, aliada à dissonância da comunicação e à geração de conflitos, em sua maioria, desnecessários.

CONCLUSÃO DA ANÁLISE DO “MODUS OPERANDI” PREDOMINANTE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO

Como resposta à segunda pergunta, cabe recorrer ao que foi afirmado na resposta à primeira pergunta, que, de uma forma geral, a grande maioria senão a totalidade dos proprietários, dirigentes e respectivos **staffs** não são de formação em

administração e tampouco da área administrativa. Assim sendo, pode-se afirmar em resposta à segunda questão que há influência ideológica, político-econômica e de poder na transposição da Teoria Administrativa no processo de administração das instituições de ensino do setor privado. Isto porque se a formação da cúpula dirigente é diversificada e, nessa diversidade, há ausência da administração propriamente dita, os aspectos ideológico, político-econômico e de poder encontram um caminho propício, ou até natural, para o exercício da sua influência sob os mais variados matizes. O que não significa dizer que essa influência seja inadequada, imprópria ou tampouco negativa. Como disse Drucker: *“O centro de uma sociedade, economia e comunidades modernas não é a tecnologia, nem a informação, tampouco a produtividade. É a instituição gerenciada como o órgão da sociedade para produzir resultados. E a gerência é a ferramenta específica, o instrumento específico, para tornar as instituições capazes de produzir resultados”*(Drucker, 1999: 41).

Pois bem, feitas as considerações acima, com o propósito de responder as duas perguntas que fazem parte do objeto principal deste trabalho, não significa que o conteúdo dessas respostas defina e limite o campo de atuação da administração dessas instituições. Absolutamente não, apenas nos mostra certas técnicas, princípios e explicações relevantes que deveriam nortear as diretrizes e principais ações da alta direção dessas universidades.

Portanto, pode-se constatar que a hipótese substantiva deste estudo:

A Administração das instituições de ensino superior do setor privado é conduzida, na quase sua totalidade, por empreendedores e não por administradore-empREENhedores.

E as hipóteses, derivadas da substantiva:

Hipótese 1: Não há diferença significativa nem tampouco vantagem competitiva sustentável entre os modelos de gestão dessas instituições de ensino.

Hipótese 2: Empreendedores de sucesso nem sempre são administradores bem sucedidos.

acabam sendo verdadeiras.

Como parte dessa vivência e destas constatações, aliadas ao conhecimento e prática da administração a idéia decorrente é apresentar uma proposta a essas instituições a fim de que a Teoria Administrativa e a Administração se façam presentes de uma maneira mais eficaz e eficiente, seguindo rigorosamente as etapas recomendadas na proposta, e possam ser realmente uma diferença e uma vantagem competitiva, talvez sustentável por um certo período de tempo, das instituições de ensino que a adotarem.

Entretanto, não se pretende dessa forma, argumentar e defender a proposta, de modo a apresentá-la como algo novo ou pouco conhecido dessas instituições. Sem dúvida, não se trata de algo novo ou pouco conhecido dessas instituições de ensino, mas certamente se manifeste, até certo ponto, com um certo pioneirismo no que tange a sua prática pela direção dessas instituições.

CAPÍTULO III

A ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DO SETOR PRIVADO: UMA PROPOSTA

A proposta a ser apresentada neste capítulo, baseia-se essencialmente nos requisitos principais para o exercício atualizado e permanente da administração em qualquer tipo de organização.

Assim sendo, esta proposta divide-se em três fases: a primeira, é a base da administração estratégica; a segunda é a base do planejamento estratégico e, a terceira, é a adoção essencial de um modelo de gestão.

PRIMEIRA FASE : A BASE DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Em primeiro lugar, é fundamental que, neste caso, as instituições de ensino do setor privado hierarquizem, a partir dos seus valores (Cultura Institucional), a sua visão, a sua missão, e os seus objetivos. Numa abordagem pragmática, cabe lembrar esses conceitos, pois constituem a base do processo de planejamento estratégico:

Valores: são os princípios ou credos da instituição.

Visão: constitui-se no panorama de futuro da instituição.

Missão: é a razão básica da existência da instituição.

Objetivos: são as metas para as quais as instituições direcionam os seus esforços.

Esta hierarquização de conceitos deve ser formalizada pela instituição e, através do seu processo de comunicação, garantir o entendimento de todos os seus representantes e a sua respectiva prática.

Em seguida, aplicar a abordagem das instituições como sistemas, isto é, a instituição deve ser vista como uma imagem integrada: enxergar a floresta toda e não somente as árvores dessa floresta uma a uma. Trata-se aqui da aplicação do enfoque sistêmico: é uma forma de pensar e enxergar a realidade institucional com base em dois pontos principais: a compreensão da totalidade e a compreensão dos resultados (Maximiano, 1995).

Com a aplicação do enfoque sistêmico, a prioridade é olhar para as instituições de ensino como conjuntos complexos de elementos interdependentes buscando

concentrar foco de atenção e análise nas saídas ou nos resultados esperados do sistema. Procedendo desse modo, pode-se identificar a eficácia e a eficiência da administração institucional.

Ou seja:

$$\textbf{EFICÁCIA} = \frac{\textbf{OBJETIVOS REALIZADOS (RESULTADOS)}}{\textbf{RESULTADOS PRETENDIDOS (OBJETIVOS)}}$$

$$\textbf{EFICIÊNCIA} = \frac{\textbf{RESULTADOS ALCANÇADOS}}{\textbf{RECURSOS UTILIZADOS}}$$

De um modo geral, a eficácia é função da eficiência, isto é, quanto mais de modo eficiente forem utilizados os recursos, maior tende a ser a probabilidade de uma elevada eficácia. O enfoque sistêmico chama a atenção dos administradores, simultaneamente, para a eficiência e para a eficácia objetivando assegurar um desempenho continuamente melhor no horizonte de longo prazo.

Em terceiro lugar, a instituição precisa analisar e rever a sua estrutura organizacional: diretorias, departamentos e seções, por exemplo, e fazer um rearranjo destes blocos de modo coordenado. Há muitos critérios e diferentes quando se trata de analisar e reavaliar a estrutura organizacional de qualquer instituição, cujo resultado final é refletido no novo organograma. Paralelamente a esta análise da estrutura organizacional, deve-se considerar a dinâmica organizacional que envolve a questão do planejamento da mão-de-obra e a amplitude de controle e o número de escalões (níveis hierárquicos).

Em quarto lugar, é necessário realizar periodicamente o processo de planejamento, ou seja, criar um futuro desejável para a instituição. Para tanto, precisa-

se definir os objetivos de longo prazo e a partir destes estabelecer os de curto prazo, de maneira coordenada (longo prazo: são aqueles objetivos definidos no prazo de três a cinco anos, e os de curto prazo de um a dois anos).

Em seqüência, é necessário dedicar-se a como estabelecer a estratégia institucional com o intuito de se fazer cumprir os objetivos previamente definidos. Formular estratégia é determinar um curso de ação apropriado para se alcançar os objetivos.

A abrangência da definição de estratégias depende, diretamente, do tamanho da organização. Numa organização ou instituição de grande porte, por exemplo, com operações muito diversificadas, a administração estratégica é, usualmente, aplicada em quatro níveis:



Pragmaticamente, uma breve definição de cada uma dessas estratégias :

ESTRATÉGIA CORPORATIVA: é a que abrange os objetivos de todos os diferentes negócios da organização e/ou instituição, em particular as que atuam em diversos ramos de negócios.

ESTRATÉGIA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS: é a que está diretamente voltada à unidade de negócio específico da instituição. A propósito, unidade de negócio é a

designação dada a uma organização de um grupo de organizações, ou a uma divisão de uma grande organização/instituição, que atua num ramo específico e que é diferente dos ramos em que atuam as outras divisões.

ESTRATÉGIA FUNCIONAL: é aquela aplicada às funções de cada negócio, ou de cada unidade de negócio, como recursos humanos, marketing, produção e finanças.

ESTRATÉGIA OPERACIONAL: é a que define as diretrizes específicas sobre como gerenciar as atividades no dia-a-dia.

Em sexto lugar, a instituição precisa estabelecer um processo de controle e avaliação da sua administração. Numa visão abrangente, o processo de controle organizacional significa monitorar, avaliar e melhorar as diferentes atividades realizadas dentro da instituição. Este processo deve basear-se em três etapas gerais: medir o desempenho, comparar o desempenho medido com os requisitos estabelecidos e agir corretivamente mediante desvios do planejamento.

A avaliação e o controle podem indicar que as estratégias estão funcionando corretamente, desde que os objetivos estejam sendo atingidos. Em outras palavras, um desempenho da instituição superior ao esperado pode ser um indicador de sucesso, ao passo que um desempenho aquém dos objetivos pode mostrar incoerência das estratégias adotadas. O processo de controle e avaliação é o ponto de partida para a revisão de todas as definições e diretrizes estabelecidas.

E cumpridas rigorosamente estas etapas da proposta recomendada, as instituições de ensino do setor privado poderão dedicar-se mais a outros enfoques qualitativos da Administração que permitam visualizar a importância e a necessidade da Teoria Administrativa, independente do seu tipo, da sua ênfase e do seu principal enfoque, de modo que a consecução dos resultados se viabilize técnica e financeiramente, e na dimensão ambiental da vida dessas organizações de ensino, permitindo de maneira concreta uma maior e melhor alocação dos seus recursos para

fins de pesquisa, de desenvolvimento das pessoas e de manutenção de um clima organizacional favorável, imprescindível na raiz de qualquer gestão administrativa.

Neste momento, de forma recorrente estarei citando o último parágrafo da Introdução:

“Dada as limitações deste trabalho, sua conclusão deve ser entendida como uma reflexão sobre o uso e contribuição, na dimensão adequada, da Teoria Administrativa na administração das instituições de ensino superior, do setor privado, embora se sabendo da enorme dificuldade em não se submeter ou não se deixar influenciar pelas diretrizes político-econômicas adotadas, sob os mais variados matizes por essas instituições”.

Para iniciar-se a reflexão sobre o uso e contribuição da Teoria Administrativa, é bom ressaltar o conceito de Administração segundo (Bateman & Snell, 1997): **“Administração é o processo de trabalho com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais. Bons administradores fazem essas coisas eficaz e eficientemente. Ser eficaz é atingir os objetivos organizacionais. Ser eficiente é atingir os objetivos com um mínimo de perda de recursos , isto é, fazer o melhor uso possível do dinheiro, de tempo, materiais e de pessoas. Alguns administradores falham em ambos os critérios, ou focalizam um deles em detrimento do outro. Os melhores administradores mantêm uma focalização clara tanto na eficácia quanto na eficiência”**. Pois bem, parte da enorme dificuldade em não submeter-se ou não deixar-se influenciar pelas diretrizes político-econômicas adotadas, começa com a condição de se administrar da melhor maneira, ou seja, manter um foco muito claro tanto nas questões relativas à eficácia quanto nas questões relativas à eficiência. Por quê? Pelo fato das instituições de ensino superior, do setor privado, serem administradas, na sua grande maioria, senão na sua totalidade, por pessoas ou grupos de pessoas da área de negócios, isto é, empreendedores e não **administradores de formação**. Torna-se importante aqui, ressaltar de que o administrador de formação precisa ser aquela pessoa que busque o estado da arte do

conhecimento e da aplicação prática da teoria administrativa porque, no caso em questão, não basta somente a formação administrativa.

Em seguida, precisamos manter viva a recomendação das duas hipóteses; novamente faço uso recorrente a um outro parágrafo, desta vez do capítulo 2:

“Como parte dessa vivência e destas constatações aliadas ao conhecimento e a prática da administração, a idéia decorrente é apresentar uma proposta a essas instituições a fim de que a Teoria Administrativa se faça presente de uma maneira mais eficaz e eficiente, seguindo rigorosamente as etapas recomendadas na proposta, e possam ser realmente uma diferença e uma vantagem competitiva, talvez sustentável por certo período de tempo, das instituições de ensino que a adotarem. Assim sendo, poderíamos considerar duas alternativas para tanto: primeira, a contratação de um administrador independente para fazer parte do **staff** da alta direção; a segunda, a própria instituição, desenvolver alguém do próprio grupo (alta direção) para o exercício do novo papel ou, ainda nesta conjectura, a instituição recrutar e selecionar do quadro de professores da área de administração, um candidato que viesse a ocupar esse novo cargo criando, dessa forma, uma nova oportunidade de carreira. Mediante a adoção de qualquer uma dessas duas proposições, a proposta aqui apresentada permanece a mesma.

De qualquer modo, seja um administrador independente, ou uma pessoa desenvolvida, preparada pela instituição, ou ainda um professor da própria área de administração, a submissão às, ou a influência das diretrizes político - econômicas tendem a prevalecer pela razão original da criação e da propriedade dessas instituições de ensino. Não se trata de uma afirmativa cabal e peremptória, mas de uma constatação que é fruto de uma experiência vivenciada.

Portanto, esta reflexão permite concluir a necessidade e a importância da Teoria Administrativa como um dos elementos fundamentais da gestão das instituições de ensino superior, do setor privado, e, numa perspectiva de futuro, como um elemento de transformação do ciclo de vida desse tipo de organização na medida em que o

administrador (de formação) seja um ator social ativo do exercício atualizado e permanente da instituição gerenciada (administrada) como um organismo da sociedade para produzir resultados.

SEGUNDA FASE: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A segunda fase da proposta, visa, essencialmente, discorrer, de modo pragmático, sobre o Planejamento Estratégico, cujo objetivo principal é o de definir qual será o comportamento no futuro, contrastando com a análise das estratégias que revela o comportamento da organização, de um ponto qualquer do passado até o presente, ou até um momento anterior.

O processo do planejamento estratégico compreende o processo de tomada de decisões que afetam a instituição por longo prazo, em especial aquelas decisões sobre os serviços e/ou produtos que a instituição tem por objetivo oferecer e os clientes e respectivos mercados que procura alcançar.

Um plano estratégico bem definido precisa conter:

“(a) uma definição explícita do escopo futuro desejada pela organização; (b) uma identificação explícita das bases nas quais a organização deseja diferenciar-se de seus concorrentes; (c) uma declaração explícita das especificações do desempenho futuro desejado; e (d) uma declaração explícita da alocação de recursos planejada ao longo do futuro previsível.”¹¹

Portanto, a fim de que se possa planejar a estratégia é importante considerar tudo aquilo que acontece à volta da organização, em seus ambientes externo e interno.

¹¹ Maximiano, Antonio César A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1995, 476p., 4ªed. Ver. e Ampl.

Quanto à análise do ambiente externo, os pesquisadores devem concentrar atenção, em especial, nos usuários dos serviços da organização: seus clientes e mercados. Junto a eles, nesse ambiente, estão os concorrentes, que buscam atender o mesmo objetivo.

De um modo geral, em muitas metodologias e práticas de planejamento estratégico, a análise do ambiente externo resume-se em duas perguntas básicas:

- 1) Que ameaças a organização deve enfrentar?
- 2) Que oportunidades a organização pode aproveitar?

Estas perguntas têm uma aplicação bastante ampla, porque não se restringem aos competidores reais ou potenciais somente, mas a vários fatores presentes no ambiente externo, tais como: político, tecnológico, legal, mão-de-obra, internacional e mudanças no perfil sócio-econômico do cliente (consumidor), e outros mais.

Quanto à análise do ambiente interno, também podemos tentar resumí-la em duas questões essenciais:

- 1) Quais são os pontos fracos da organização e o que pode ser feito para superá-los?
- 2) Quais são os pontos fortes da organização e o que pode ser feito para preservá-los?

A análise do ambiente interno não se restringe a um tipo específico de foco, isto é, pode dar mais atenção às áreas funcionais, ou às unidades estratégicas de negócio,

ou aos diferentes tipos de recursos utilizados pela organização, ou dar atenção maior a qualquer outro critério considerado fundamental para fins estratégicos.

Quanto mais complexo e instável o ambiente, maior é a necessidade do planejamento estratégico e do enfoque sistêmico.

Dentre as variáveis do ambiente, muitas admitem um certo grau de controle. Outras fogem do controle da administração, são incontroláveis, ou exigem um grande esforço da instituição de modo a alcançar os resultados.

Levando-se em conta os segmentos do ambiente considerados os mais importantes para a maioria das organizações e alguns dos indicadores de tendências que precisam ser monitorados, estão:

1) Ação e Controle do Governo

As legislações trabalhista, tributária, de defesa do consumidor, de proteção ao meio ambiente, entre muitas outras, precisam ser cumpridas, além das políticas governamentais que necessitam ser monitoradas constantemente pois, ora criam oportunidades, ora criam ameaças.

2) Mudanças na Economia

Alguns dos indicadores econômicos, entre muitos outros, que requerem das instituições um acompanhamento freqüente porque mostram tanto sinais de oportunidades, quanto de ameaças, estão os seguintes:

- Distribuição de renda
- Emprego e desemprego
- Inadimplência e Endividamento

- Dinâmica dos Negócios
- Taxa de juros
- Variação do poder aquisitivo

3) Mudanças Sociais

Indicadores dos problemas sociais, por exemplo: taxa de desemprego, aliado às informações consideradas importantes, como expectativas da coletividade, atitudes, comportamento, preferências e estilos de vida do consumidor.

4) Mudanças Tecnológicas

Não cabe analisar se certas instituições são mais agressivas, ou se são mais reativas em relação ao avanço em relação ao avanço e inovações tecnológicos; fundamentalmente, os administradores precisam manter-se informados da evolução tecnológica e das mudanças dela decorrentes.

Um plano estratégico formal e completo, define o comportamento futuro desejado dos produtos e serviços junto aos clientes e respectivos mercados de atuação, das especificações de desempenho, dos diferenciais competitivos e da melhor distribuição dos recursos. Certas organizações, preparam os seus planos estratégicos com esse grau de formalidade e refinamento, como decorrência de um envolvimento integrado entre a alta administração e os demais níveis hierárquicos abaixo. Entretanto, dependendo do ciclo de vida de cada organização, o desenvolvimento e aplicação dos planos estratégicos, pode se dar de forma fragmentada e sem nenhum padrão de regularidade ao longo do tempo. Sendo feito de uma maneira formal e bem acabada, ou de modo fragmentado, acredita-se que haja uma maneira comum a todas as organizações e, portanto, possível de agrupar os diferentes planos de natureza estratégica nas seguintes categorias:

- Plano de Negócio: é o plano alinhado com a sua missão (ref. pág. 44).
- Plano de resultados globais: é o plano alinhado com os objetivos estratégicos da organização, buscando uma sintonia entre os objetivos de longo prazo (três a cinco anos) e os de curto prazo (um a dois anos).
- Plano das Vantagens Competitivas: é o plano dos diferenciais competitivos frente ao quadro concorrencial.

E, finalmente, é necessário a todo planejamento estratégico, estabelecer a sua dimensão comercial, via clientes e concorrentes, estabelecendo a sua ligação com a sua função de Marketing. É com esta ligação que os serviços ficarão conhecidos no mercado, as vantagens competitivas serão efetivamente diferenciais frente aos concorrentes e as vendas serão impulsionadas. Em outras palavras, o esforço promocional tem um papel importante em qualquer tipo de organização e, nesse caso, especificamente, nas instituições de ensino superior do setor privado.

TERCEIRA FASE: A ADOÇÃO ESSENCIAL DE UM MODELO DE GESTÃO

A terceira e última fase da proposta, tem por escopo a adoção de um Modelo de Gestão, de modo imprescindível, independentemente da teoria que o fundamente, da sua principal ênfase e dos seus principais enfoques.

Um modelo de gestão, de acordo com Pereira & Santos (2001,p.37):¹² “É uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real. Por que precisamos de modelos? Uma razão óbvia é que eles ajudam na compreensão de relações complexas. Do ponto de vista econômico, isso pode ser com frequência conseguido

¹² Pereira, Maria I., Santos, Sílvio A. Modelo de Gestão: Uma Análise Conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

pelo uso de um modelo a uma fração do custo dos outros métodos. Os modelos podem substituir complexidade por simplicidade.” Resumidamente, pode-se dizer que um modelo é uma simplificação da realidade e o seu uso mostra relações complexas de uma maneira fácil de ser entendida. Assim sendo, para que um modelo de gestão procure refletir toda a realidade organizacional é preciso que todos os elementos básicos constituintes de uma organização qualquer – tarefas, estrutura, pessoas e tecnologia - sejam contemplados.

Para que um modelo de gestão dê uma resposta eficiente e eficaz à organização, é mandatório que os elementos básicos interajam positivamente com as chamadas funções administrativas clássicas (planejar, organizar, liderar e controlar), e com as funções organizacionais (recursos humanos, marketing, finanças e operações). Essa interação positiva, efetiva, é viável desde que se acrescente a esse conjunto a estratégia e o planejamento estratégico. Desse modo, a adoção de estratégia e do planejamento estratégico ao modelo de gestão irão condicionar os elementos básicos da organização e as inter-relações entre eles; cada um desses elementos básicos pode ser desdobrado no conjunto das funções organizacionais, e cada função organizacional pode ser desdobrada nas funções administrativas. Ou, de maneira inversa, as funções administrativas são aplicáveis às funções organizacionais e, da mesma forma, as funções organizacionais são aplicáveis aos elementos básicos.

Portanto, citando novamente Pereira & Santos (2001,p.47), “.....considerando que as mudanças no modelo de gestão e vice-versa, permite-se concluir que modelo de gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Desse modo, pode-se inferir que uma “nova” função administrativa seja acrescentada à lista das funções administrativas clássicas (planejar, organizar, liderar e controlar): “a gestão do conhecimento”.

Se toda a instituição realiza suas atividades com base no conhecimento, pode-se considerar também que o contrário é verdadeiro, isto é, o conhecimento encontra-se disperso em toda a instituição. A partir daí, pode-se ter a percepção da gestão do conhecimento como sendo mais uma função administrativa a ser desempenhada pelos administradores.

Portanto, adotando-se um modelo de gestão que tenha como agregado a gestão do conhecimento às funções administrativas e, a este modelo, acrescentando-se ainda a dimensão participativa no seu processo decisório, é possível ter uma gestão com renovação contínua e capaz de mudar tanto quanto as demandas e mudanças exigirem. Talvez, dessa forma, a instituição consiga atuar em um processo de transformação permanente e buscando manter-se no estado da arte da sua administração.

Segundo (Womack, Jones & Roos, 1992), “Como em qualquer processo de inovação, os pioneiros, países ou empresas, obtêm vantagens com seu uso mas, gradualmente, ocorre um aprendizado quando as novas técnicas são incorporadas por novos usuários. Quando as novas práticas, como é o caso da filosofia e técnicas gerenciais requeridas pela produção enxuta, chocam-se com as culturas nacional e organizacional existentes, dificulta-se processo de mudanças e torna-se necessária, efetivamente, uma mudança cultural”.

A transição nas instituições de ensino superior do setor privado vai ser difícil. De acordo com (Womack et al., 1992) “o alto grau de verticalização, as diferenças históricas entre as partes envolvidas, os hábitos enraizados, as plantas antigas, certamente são alguns dos fatores que tornarão o processo bastante intrincado”.

Nos dias de hoje, face ao alto grau de competitividade entre as instituições de ensino superior do setor privado, a administração e o modelo de gestão tradicionais talvez não sobrevivam por muito tempo. Pelo fato de possuírem o conhecimento nas

suas próprias esferas de atuação, talvez tenham uma certa facilidade de imitar e adaptar e isso poderá contribuir muito na implantação da proposta recomendada neste trabalho.

A propositura com a recomendação desta proposta baseia-se na convicção de serem as idéias Fundamentais da administração, representadas pelas suas diferentes Teorias Administrativas e seus Modelos de Gestão, aplicáveis por qualquer instituição em qualquer lugar.

Portanto, o trabalho e, em particular, a proposta, estão voltados para uma explanação da lógica das principais teorias administrativas e de certas técnicas e instrumentos pertinentes à prática de uma administração eficiente e eficaz.

Assim sendo, os custos organizacionais ou investimentos organizacionais se em razoável equilíbrio com os custos pessoais ou investimentos pessoais, acabam por estabelecer um ambiente de trabalho propício às transformações onde a produtividade e a satisfação das pessoas contribuem para a consecução de resultados eficientes e eficazes.

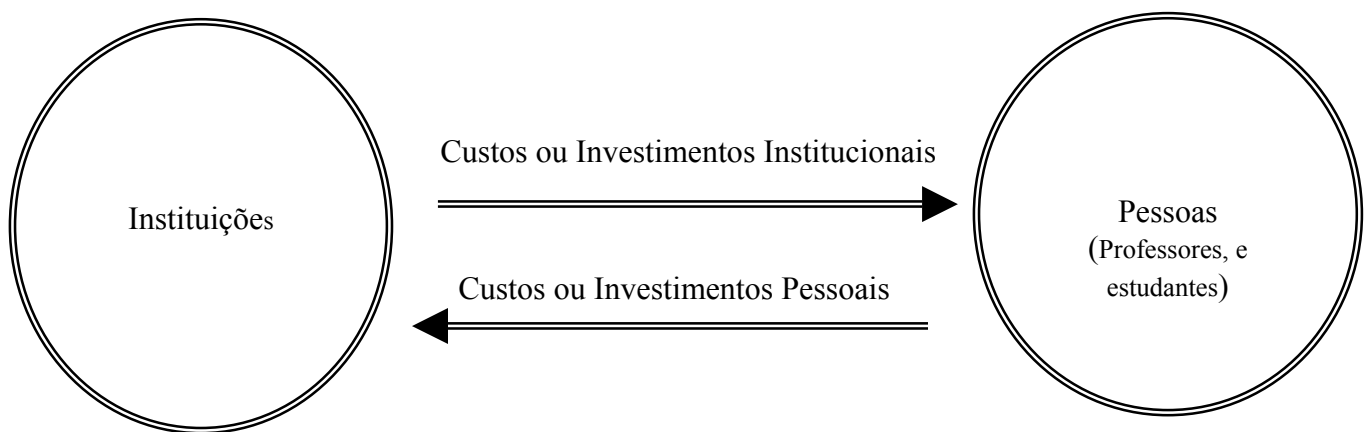


Figura 4: Equilíbrio entre os custos ou investimentos organizacionais e pessoais.

Legenda:

- Custos ou Investimentos Institucionais: salários, benefícios, prêmios, promoções, oportunidades de crescimento, etc.
- Custos ou Investimentos Pessoais: trabalho, dedicação, desempenho, lealdade, reconhecimento, etc.

Portanto, é necessário fazer um teste piloto, como em qualquer grande mudança, na instituição de ensino. O primeiro passo é identificar uma área da instituição que seja receptiva. Isto é muito importante porque as primeiras tentativas, mesmo que mostrem resultados positivos, muito provavelmente irão enfrentar todos os tipos de problemas inesperados. Somente após esta área, onde está sendo aplicado o teste piloto, apresentar resultados substanciais de melhoria, inclusive de produtividade é que as novas maneiras de fazer o trabalho podem ser estendidas a outras áreas de trabalho. Nesse momento, teremos aprendido onde estão os principais problemas; onde se pode esperar resistência; ou que mudanças em atividades, estratégias, planos, organização, atitudes são necessárias para atingir-se uma plena eficácia. Assim sendo, não usar do recurso do teste piloto – e muitas organizações, instituições ou empresas pressionam, e muito, para isso – significa que enquanto os bons resultados, positivos ficam ocultos, os erros tornam-se públicos. Porém, com a aplicação de testes adequados pode-se dar um grande passo para se alcançar melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PROPOSTA

Esta proposta recomendada é um processo contínuo e não um procedimento meramente mecânico. Um fato novo, por exemplo, pode comprometer a realização de certos objetivos e, portanto, requer sua redefinição. O ambiente, os sistemas e processos internos são dinâmicos e, constantemente, apresentam desafios. Pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças surgem e evoluem, exigindo da administração das instituições uma ação ou uma intervenção.

É bem provável, ou até seguramente, não ser novidade esta proposta ora recomendada porque, de alguma forma, voluntária ou involuntariamente, as instituições de ensino superior do setor privado são bem administradas, isto é, os seus indicadores de qualidade, como por exemplo: conteúdos programáticos dos cursos, corpo docente, atividades extra-curriculares, trabalhos de conclusão de curso, atendimento de alunos, orientação aos alunos, etc, mostram resultados, de modo geral, positivos e, a par de

um quadro concorrencial forte, uma demanda crescente. No entanto, empiricamente, constata-se que a maioria dessas instituições não têm, formalmente, um processo organizado e efetivo conforme a proposta apresentada neste trabalho.

É de fundamental importância o papel dos professores e dos estudantes nesse processo, pois precisarão ser os seus agentes ativos. Os professores fazendo a sua adesão de forma consciente e clara, cuja evidência tende a gerar receptividade, adesão e reconhecimento da parte dos estudantes.

É possível, aplicando-se de modo adequado esta proposta apresentada, estar surgindo um novo tipo de instituição administrada, onde a disposição e a receptividade às mudanças e transformações, sejam tão naturais quanto aquelas instituições anteriores foram resistentes às inovações e mudanças.

CONCLUSÃO

Espera-se ter alcançado o objeto principal deste trabalho: mostrar a presença da Teoria Administrativa no processo de administração das instituições de ensino superior do setor privado, voluntária ou involuntariamente respondendo a duas questões básicas:

- 1) Em que grau (alto, médio ou baixo) a Teoria Administrativa está presente no processo de administração dessas instituições ou, em que grau o processo de administração dessas instituições está presente na Teoria Administrativa ou utiliza seus fundamentos?
- 2) Há alguma influência ideológica, político - econômica ou de poder na transposição da Teoria Administrativa no processo de administração dessas instituições?

Considerando-se, então, como respondidas as duas questões (ver p.38 a 41), não há qualquer intenção de reduzir ou limitar as questões políticas da administração escolar brasileiras a questões técnicas, ou de justificar a importância ou necessidade da teoria administrativa pela incorporação dos seus princípios e modelos numa visão orientada exclusivamente pela eficiência, eficácia, produtividade e qualidade típica do segmento de mercado industrial.

Optou-se pela delimitação do problema enfocando as duas questões básicas específicas, citadas acima, e, certamente, comuns no processo de administração de qualquer instituição de ensino superior, pública ou privada, mas em particular nas do setor privado.

Cabe lembrar os pressupostos básicos da pesquisa e análise deste trabalho (ver pág. 3), pois, orientando-se a partir deles, o problema discutido foi se realmente o uso e a contribuição da teoria administrativa são importantes e necessários na administração das instituições do terceiro grau, do setor privado, de modo que a consecução dos resultados se viabilize técnica e financeiramente, e na dimensão ambiental da vida dessas organizações de ensino permitindo, de modo concreto, uma maior e melhor alocação dos recursos para fins de pesquisa, desenvolvimento das pessoas e de manutenção de um clima organizacional favorável. No entanto, cabe ressaltar que a consecução desses objetivos institucionais não deve interferir no trabalho e na consecução dos objetivos do processo educativo e não pode ser comparada às organizações empresariais que, pela sua natureza, buscam sempre altos índices de racionalidade, produtividade e qualidade. Por um lado, a resposta a este problema mostra também o quanto a aplicação indevida da teoria administrativa redundava em interferência na administração escolar, tornando-se cada vez mais limitada pela burocracia e pelo cientificismo, descaracterizando a finalidade maior de uma instituição de ensino que é a da atividade humana específica.

Portanto, a proposta apresentada neste trabalho (ver Cap. 3) apenas recorre a um conhecimento da Administração atualizado ao contexto de hoje, cuja aplicação pode ser feita em qualquer tipo de organização. Há um cuidado nessa proposta, a fim de que ela se viabilize estratégica, técnica e operacionalmente, que é a sua organização em três fases: elas precisam ser seguidas rigorosamente de modo que a sua aplicação propicie resultados positivos à vida institucional em toda a sua dimensão.

Trata-se de um trabalho cuja pesquisa foi informal e agregada de uma experiência vivenciada pelo autor no desempenho, há alguns anos, de atividades como professor e coordenador de cursos na área de Administração e de muitos anos na carreira administrativa em organizações empresariais.

Dada às limitações deste trabalho, sua conclusão deve ser entendida como uma reflexão sobre o uso, a contribuição e a necessidade, na dimensão adequada, da Teoria Administrativa e necessário modelo de gestão, enfim uma reflexão sobre a adoção da proposta recomendada, na administração das instituições de ensino superior, do setor privado, embora se sabendo da enorme dificuldade em não submeter-se ou não se deixar influenciar pelas diretrizes político econômicas, ideológicas e de poder, sob os mais variados matizes dessas instituições.

De maneira despretensiosa, porém objetiva, a adoção dessa proposta talvez seja um diferencial entre muitas dessas instituições não pelo aspecto inovativo na área do conhecimento, mas pela criatividade ou inovação no modo de se aplicar a administração nesse contexto.

Sem dúvida, isto significa que há limitações de ordem cognitiva, temporal, espacial, metodológica e de natureza das competências, das habilidades e outras. Não obstante seja intenção dos autores realizar “trabalhos perfeitos”, esse objetivo é praticamente inatingível.

E, cumpridas rigorosamente estas etapas da proposta recomendada, as instituições de ensino do setor privado poderão dedicar-se mais a outros enfoques qualitativos da Administração que permitam visualizar a importância e a necessidade da Teoria Administrativa, independente do seu tipo, da sua ênfase e do seu principal enfoque, de modo que a consecução dos resultados se viabilize técnica e financeiramente, e na dimensão ambiental da vida dessas organizações de ensino, permitindo de maneira concreta uma maior e melhor alocação dos seus recursos para fins de pesquisa, de desenvolvimento das pessoas e de manutenção de um clima organizacional favorável, imprescindível na raiz de qualquer gestão administrativa.

BIBLIOGRAFIA

- BATEMAN, Thomas S., Snell, Scott A., *Administração – Construindo Vantagem Competitiva*.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1979. Vols. 1e 2.
- DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. SP: Guazzelli Ltda, 1999.
- FARRELL, Larry C. *Entrepreneur Ship: Fundamento das Organizações Empreendedoras*. SP: Atlas, 1993.
- FÉLIX, Maria de Fátima C.(1989). *Administração Escolar: Um problema educativo ou Empresarial ?* SP: Cortez.
- FREEMAN, R. Edward, Stoner, James A., F., *Administração*, RJ: LTC, 1999.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. 10ª. Ed.São Paulo: Loyola, 2001.
- HELOANI, José Roberto M.. *Organização do Trabalho e Administração- Uma visão Multidisciplinar*. 2ª ed. SP: Cortez, 1994.
- HELOANI, José Roberto M. *Organizações Qualificantes ou Neurotizantes? Pro-Posições*, Campinas, v. 8, n. 3, pp. 147-152, mar.1999.
- MAXIMIANO, Antonio César A. *Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada*. 2ª ed. SP: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. *Introdução à Administração*. 4ª ed. SP: Atlas, 1995, 476p. Revista e Ampliada.
- MINTZBERG, Henry, Quinn, James B. *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. 3a.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

PEREIRA, Maria I. Santos, Silvio A . *Modelo de Gestão: Uma análise conceitual*. SP: Guazzelli Ltda., 2001.

SCHERMERHORN, John R. Jr., *Administração*, RJ: 1999.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Ltc, 1998.

WOMACK, James P., Jones, Roos, Daniel T. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.